

C. I. バーナードにおける能率

山 口 善 昭

1. はじめに

組織を評価する場合、有効性と能率という2つの概念がよく用いられる。C. I. バーナードの場合も、この2つの概念を組織の評価尺度として用いていると考えられる。また、この有効性と能率という概念は、バーナードの主著『経営者の役割』⁽¹⁾においては重要な役割を果たしている。事実、この2つの概念は、『経営者の役割』を通じて何度も登場してくる。このことは、この2つの概念が、組織のすべての側面において重要であることを示しているといえよう。

しかしながら、この2つの概念は、同時にまったく異なる評価を外部から受けていることもまた事実である。すなわち、有効性に関しては、バーナードの意味するところと、他の論者の意味するところに違いはないといわれている。これに対し、能率については、バーナードの場合、その意味は一般にいわれている能率概念とは異なり、「個人の満足」であるとされ、特殊な意味でこの概念が用いられているといわれている。すなわち、有効性は「目的の達成度」ということで一致しているが、能率については問題があるということである。

したがって、本論文においては、他の論者と違いがあるとされる能率の概念を中心に考察を進めることになる。⁽²⁾そしてその目的は、バーナードの用いる能率概念が一般にいわれているように特殊な意味であるのか、それともそうではないのかを明らかにすることである。

本論文においては、第1に、能率を一般にいわれているように「個人の満足」

と捉えた場合の疑問点を提示する。そして第2に、それらの疑問点に関する『経営者の役割』における記述を考察し、最後に、バーナードのいう能率概念が一般にいわれているような意味なのか、それともそうではないのかを明らかにする。

2. 能率を単純に「個人の満足」と捉えた場合の問題点

一般に、能率という用語は経営学辞典によれば、「…能率の尺度は、投入量（input）に対する産出量（output）の比率であらわされる。まず、能率は経済的能率と技術的能率に分けられる。前者は、投入量や産出量を貨幣価値で測定したものであり、費用・収益比率や資本利益率などをさしており、経済性原則や収益性原則はいずれも経済的能率をあらわしている。後者は、投入量や産出量を物量で測定したものであり、生産性、燃料効率、材料歩留り率などが技術的能率をあらわしている。…」³⁾の意味に使われる。しかし、バーナードの場合は、それとは異なり「個人の満足」の意味で使われている、と一般にいわれている。すなわち、バーナードの場合、能率は個人が満足しているかどうかに依存しているというわけである。もし個人が満足していなければ、個人は組織への貢献を減少させるか、停止させるか、あるいは組織への参加をやめてしまうことになる。その結果、組織は存続できなくなるということである。そしてこの場合、能率が意味する「個人の満足」には何等かの条件がつけられることはないように思われる。すべての個人が満足できる組織が能率的という意味で用いられるように思われる。

バーナードのいう能率を一般にいわれているように「個人の満足」として単純に捉えてしまってよいものであろうか。すなわち、個人を満足させるような組織がよい組織であり、したがって個人を満足させるような管理を行うことがよい管理と単純にいえるのであろうか。

もし能率を単純に「個人の満足」として捉えた場合、以下に示すような4つ

の疑問を挙げることができる。

(1) もし個人が「仕事を一生懸命しないこと」に満足を感じるとしたら、バーナードは、そのような組織を能率的と考えていたのであろうか。「個人の満足＝能率的」と単純に捉えてしまうと、個人が一生懸命働かないことに満足を得ると仮定した場合、能率的な組織とは一生懸命働かないことを奨励するような組織ということになってしまうのではないか。はたしてそのような組織をバーナードは能率的と考えていたのであろうか。また個人が一生懸命働かないということは、その分、多くの人員を組織は必要とするということである。すなわち、組織は過剰人員を抱えることになる。必要以上に人員を抱える組織を、実務家であるバーナードは能率的と考えていたのであろうか。

(2) 個人が経済的誘因を多く得ることに満足を感じるとしたら、個人に経済的誘因を多量に与えさえすれば、そのような組織は能率的と呼ばれるのであろうか。個人は経済的誘因のみに満足を得るものではないが、経済的誘因に価値をおく者は多い。このような価値観を持つメンバーに何の区別もなく経済的誘因を与えることをはたして組織の能率といってよいのであろうか。また、個人の要求水準が、一定のまま変化しないものとは考えられない。今までの要求水準と、一度それが満足させられた後の要求水準は当然変化しているものと考えられる。このような要求水準を何の条件もつけずに満足させる組織が能率的なのであろうか。例えば、経済的誘因を際限なく提供する組織があったとする。能率を単純に個人の満足として捉えるならば、このような組織は能率的ということになる。しかし、このような組織が存続することができるのであろうか。組織メンバーへの経済的誘因の提供の為に、経済的資源が収入と同じかそれ以上に支出されてしまったら、存続は不可能である。このような組織をバーナードは能率的と考えていたのであろうか。

(3) 『経営者の役割』においては、能率が個人的行動の能率、⁽⁴⁾ 協働行為の能率、⁽⁵⁾ 協働システムの能率、⁽⁶⁾ 組織の能率、⁽⁷⁾ といったいろいろなレベルで論じられ

ている。このいろいろなレベルで論じられている能率をすべて個人の能率として捉えることができるのであろうか。バーナードは、各レベルの能率の説明に多くの紙面を割いている。有効性も同じように各レベルで説明されているが、その紙面の量は能率に比べはるかに短いものである。もし、すべてのレベルとも同じものとして捉えることができるならば、おそらく各レベルの能率を説明するのに多くの紙面を費やす必要はないはずである。

(4) バーナードの『経営者の役割』において、組織は、物的要因、社会的要因、個人的要因、が除かれたものとして扱われている。この個人的要因が除かれた組織の能率を考える場合に、個人の満足をその尺度として用いることができるのであろうか。

バーナードは『経営者の役割』の第6章において、公式組織の定義を行っている。そこで彼は、協働システムから物的要因、社会的要因、個人的要因、を除外した部分を組織として捉えている。すなわち、彼は協働システムに多様性をもたらす原因である、物的、社会的、個人的要因を除去したすべての協働システムに共通の側面を組織として捉えたのである。⁽⁸⁾ したがって、バーナードのいうところの組織には個人的要因は入っていない。個人的要因が入っている協働システムにおいては、個人の満足を能率の尺度として用いることは可能であろう。しかし、組織には個人的要因が入っていない。この入っていないものを尺度として直接用いることができるのであろうか。もちろん、間接的に個人の満足を尺度として用いることは可能であろうが、それを直接用いることは不可能なのではないであろうか。

能率を単純に個人の満足として捉えた場合、上述の4つの疑問のうちのどれか1つに答えることさえ困難であろう。ましてや4つすべてに答えることは不可能に違いない。そこで次のような疑問がわいてくることになる。すなわち、バーナードは本当に能率を個人の満足として捉えているのであろうか。あるいは、バーナードは能率を個人の満足として捉えていたとしてもそこに何等かの

条件をつけていなかったのだろうか、という疑問である。そこで、次の節では能率に関するバーナードの記述を再考察することにする。

3. 『経営者の役割』の中での能率に関する記述

この節では、バーナードの能率に関する記述を再考察することにより、前述の疑問に対する手がかりを捜し出すことにする。

バーナードは、前述したようにいろいろなレベルの能率に関して記述している。しかし、この概念に関する全般的な考え方を示すものとして最も適当な記述は、以下に示す訳書日本語版への序文における記述であろう。すなわち、バーナードは「能率の理論は本質的には今日経済学で『投入産出』理論(input-output theory)とよばれるものである。もっとも私の概念の方が経済財—物材、用役、貨幣およびその等価物—のたんなる投入産出よりもひろく、より社会的であるが。」⁹⁾と述べている。このことから、彼は基本的には投入量と産出量の比率で能率を捉えていることがわかる。この点からみると一般的な能率の概念と違いがないことになる。違いがあるとすれば、経済財だけでなく社会的な要因までもその投入と産出に組み入れた点であろう。

バーナードの能率の概念は、このような観点から考察していくことが最も重要であろう。既存のバーナードの能率に関する考察にはこの観点が希薄であったように思われる。

上述のように、バーナードの能率概念を基本的に投入産出理論として捉えた上で第2節で挙げた疑問について考察を進めることにする。

第1、第2の疑問に関する記述として以下のものを示すことができる。すなわち、バーナードは、「協働的努力システムの能率は、限界的貢献の能率に依存し、限界的貢献者によって決定される。」¹⁰⁾と述べている。このことから、彼がすべての個人の満足に能率が依存していると考えているのではないということがわかる。能率を決定するのは、組織を存続させるのに必要な人員の最後

の1人であり、それ以外の人は関係ないことになる。また彼は、「使用者に対してできるだけ少なくしか貢献しない者をやめさすことである。」¹¹¹とも述べている。このことから能率が無闇に誘因を提供することではないことがわかる。怠け者の満足には依存しないことになる。すなわち、バーナードは、能率が個人の満足に依存しているとしながらも、そこには条件をつけているのである。

また第3の疑問については、個人の能率と協働システムの能率、組織の能率の間には大きな違いがあると思われる。

バーナードによれば、個人の能率とは、「たとえ有効的であろうとなかろうと、行為がその目的の動機を満足し、その過程がこれを打ち消すような不満足を作り出さない場合」¹¹²のことである。そこには具体的な方法は述べられていない。これに対し、協働システムの能率に関して彼は、「…それが提供する個人的満足によって自己を維持する能力である」¹¹³とした上でその方法として、(1)個人の動機をかえる、(2)個人に生産成果を配分する、という2つを挙げている。¹¹⁴さらに彼は、「協働の能率は、それゆえ一方においては、協働が獲得し生産するものに依存するとともに、他方においてはそれらをいかに分配し、動機をいかにかえるかに依存する。」¹¹⁵としている。すなわち、協働システムの場合には、その能率に生産と分配という要素が関係して来るのである。ここが個人の能率との相違点である。そしてこの生産と分配という2つの要素は、組織の能率においても同様に(1)部分の能率、(2)全体の創造的な経済、という形で用いられている。¹¹⁶このことから、個人の能率を考える場合と、協働システムあるいは組織システムの能率を考える場合には区別をする必要があると思われる。個人の能率を考える場合には、個人の動機の満足だけを考えていればよいが、協働システム、組織システムの能率を考える場合には生産、分配、そして個人の動機の満足という3つの要素に分けて考えることが必要となる。既存のバーナードの能率に関する研究では、この区別があいまいなように思われる。

第4の疑問に関しては、まずバーナードの公式組織の定義を検討する必要がある

C. I. バーナードにおける能率

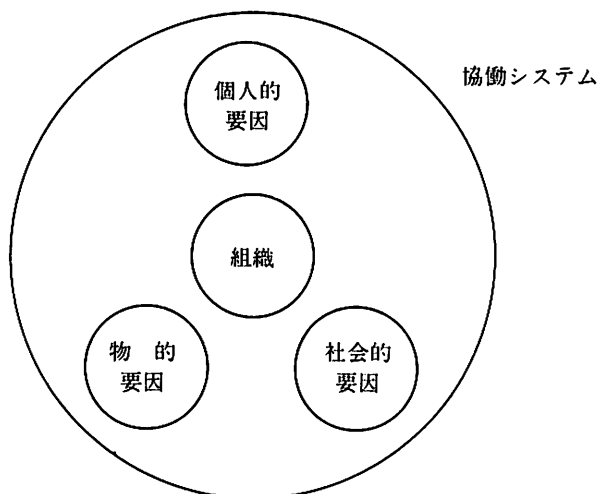


図 1

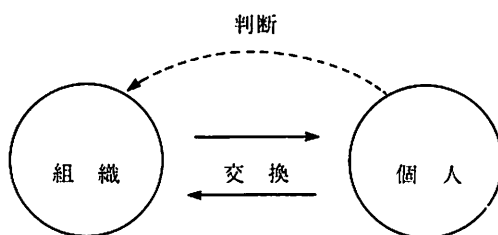


図 2

ある。バーナードは「協働システム一般に斉一性があるならば、それらすべてに共通な特定の側面、または部分の中にも斉一性がみられることは明らかである。」¹¹⁷⁾としてこの共通の側面を抽出するために、協働状況に多様性を発生させる要因を除去したのである。すなわち、物的要因、社会的要因、個人的要因、を除去したのである。そして組織をバーナードは「2人以上の人々の活動や諸

力の意識的に調整されたシステム」¹⁸と定義したのである。組織は、複数の人間が行うあるいは、活動あるいは諸力のシステムであり、実体としては存在しないものである。組織は、抽象システムとして捉えられているのである¹⁹（図1参照）。

この個人的要因が除去されている抽象システムとしての組織で、個人の満足がその能率の尺度として用いられるとすれば、それは次のような場合であると考えられる。図2のように組織と個人の間で交換が行われ、その交換によって能率が判断される場合である。すなわち、交換が個人にとって満足かどうかによって、その組織が能率のかが判断される場合である。もしこのような考え方がバーナードの組織の能率の捉え方として正しいものであるならば、それに当たる記述がなければならない。バーナードは、「組織の究極の能率は二つのまったく異なる要因、すなわち、(a)部分の能率、(b)全体の創造的な経済、に依存することになる。」²⁰とした上で、部分の能率に関して「第一の過程はできるだけ反対給付を少なくしながら、あらゆる種類のあらゆる貢献を調達することである」²¹としている。すなわち、部分の能率とは交換のことである。そしてこの交換は、「協働過程の両端における価値にもとづくものである」、²²あるいは「組織の周辺での収支の細部にわたる統制である」²³と述べている。そして、全体の創造的な経済に関して「組織に内的で、生産的要因は調整である」²⁴あるいは「組織の創造的要因は調整である」²⁵と述べている。これらの記述から判断すると組織の両端で交換が行われ、創造あるいは生産は組織に内的なものであるということがわかる。そこで問題となるのは組織の両端とはどこかということである。組織の内部とはどこかということである。

このような記述を矛盾なく理解するためには、バーナードの理論をシステム論として捉え、組織をインプット・スループット・アウトプットというプロセスとして理解する必要があるだろう。²⁶このような捉え方をすれば組織の両端とはインプット部分とアウトプット部分として理解することができ、内的とは

スループット部分として理解することができる。そしてインプットとアウトプット部分では外部環境と接触することになり、そこでは交換が行われることになる。また、スループット部分は、直接環境と接触することはなくなる。したがって、前述したように個人の満足によって組織の能率が判断されるとすれば、それはインプット部分とアウトプット部分における交換を通じてである。スループット部分は個人とは直接接していないのでそこで個人の満足を尺度として用いることは不可能である。事実、バーナードは部分の能率の尺度として最終的に個人の満足を挙げているが、全体の創造的な経済の部分では個人の満足という尺度は述べられていない。

4. む す び

以上の考察から、バーナードの能率概念に対する新たな理解を試みることにする。この場合、重要なのは、バーナード理論の枠組みをどのように捉えるかということであろう。著者は、バーナード理論はシステム論に属するものと捉えている。その理由は、その内容が、バーレル＝モーガンがシステム論者の特性として挙げるものに合致するからである。

バーレル＝モーガンは、システム論者の分析は、通常以下のような一般原則の下に体系化されているとしている。²⁷⁾

- (a) システムは、その環境から区別されるような何らかの境界によって識別される。
- (b) システムは本質的に過程的な特性を持っている。
- (c) この過程は、アウトプット、スループット、アウトプット、フィードバックに焦点を合わせた基本的なモデルによって概念化することができる。
- (d) システムの全体としての作用は、存続しようとするシステムの要求の充足あるいはホメオスタシスの達成という観点から理解することができる。
- (e) システムは、システムの全体的な要求の充足に貢献するサブシステムか

ら構成されている。

- (f) これらサブシステムは、それぞれ固有の境界を持ち、内部的にも対環境との関係においても相互依存性の関係にある。
- (g) システムの作用は、その構成要素の行動によって観察することができる。
- (h) システム作用の脈絡内における重要な活動は、境界的取引を含む活動であり、これは内部的にはサブシステム間、対外的には環境との関係において行われるものである。

バーナードの理論はこれらの特徴を備えていると考えられる。したがってシステム論として捉えることが可能であろう。

第2に重要なのは、バーナードの理論は経済人仮説を否定しようとしているということである。『経営者の役割』が書かれた当時はまだ経済人仮説が主流であった時代である。このような時代にこの本が書かれたということに注意を払う必要があるであろう。

第三に重要なのは、バーナードは、人間が協働するのは個人では達成不可能なことを達成するためである、と考えていたことである。したがって、ある事柄を達成するのに必要な最低限の人員があつまらなければ、協働は存続できないと考えていたことである。

このようなことを念頭において、バーナードの組織の能率概念を考えると以下のように理解することができる。

バーナードの組織の能率概念は、一般の能率概念と大きく異なるものではない。すなわち、彼自身が述べているようにインプットとアウトプットの比率として捉えることのできるものである。ただ一般の概念と異なるのは、経済財だけでなく、社会的要因もそのインプットとアウトプットに含めたことである。この点においてバーナードの理論は、それまでの理論と大きく異なっているといえる。経済人仮説を否定したことにより、社会的要因が含まれることになったのである。しかし、インプットとアウトプットの比率として捉えるという基

本的な分析方法自体は変わっていないといえる。

バーナードが組織をシステムとして捉えていることは、前述のことから明らかである。彼は、組織をインプット、スループット、アウトプットというプロセスとして捉えていると考えられる。そしてこのシステムとしての組織の能率を、彼は、2つの部分に分けて考えている（図3参照）。すなわち、組織が外部環境と接するインプット、アウトプット部分における外部との交換比率としての能率と、組織に内的なスループット部分における創造の能率の合計として捉えられていると考えられる。

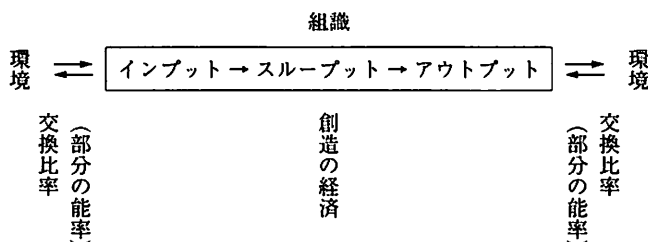


図3

しかしながら、社会的要因を含めたことにより、それまでの概念では客観的に求めることができた能率が求められなくなったのである。数値化できない要因を含めたことにより、組織が能率的であるかどうかを客観的に求めることができなくなったわけである。そこで、バーナードはこの判断を組織外の要因、すなわち個人に求めたものと考えられる。²⁹ 組織におけるインプットとアウトプットの比率が能率的なものであるかどうかの判断を、個人の満足という尺度で計ろうとしたものと考えられる。彼は、もしインプットとアウトプットの比率が能率的なものであるならば、個人を満足させるだけの分配が可能となると考えたものと理解できる（図2参照）。

このようにバーナードは、組織の能率を個人の満足という尺度によって間接的に測定しようとしたものと理解できる。しかしこの個人の満足という尺度に

は、第2節で提示したような矛盾が存在するのである。すなわち、個人に対する分配を過度に増加することにより組織の存続が危うくなるという。そしてこの矛盾を回避するために、「限界的貢献者に依存する」という条件をバーナードはつけているものと理解できる。

最後に、バーナードの組織の能率概念は、基本的にインプットとアウトプットの比率として理解できるものであり、一般の能率概念との間に違いがあるとすれば、そこに社会的要因をも含めて考えたことである。この社会的要因を含めたことは、バーナードの理論のそれまでの理論と大きく異なる点であり、功績ということができる。しかし、基本的には一般的な意味での能率概念と同じものとして捉えることが可能なものである。また個人の満足に関していえば、それは、あくまでも社会的要因を含めたことにより客観的測定が不可能となったインプットとアウトプットの比率を間接的に測定するための尺度として用いられていると理解することができる。

注(1) Barnard, C. I., *The Function of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (『経営者の役割』山本安次郎、田杉競、飯野春樹、ダイヤモンド社、1968年)

(2) バーナードの能率概念にはもう1つ例外とされることがある。すなわち、有効性と能率どちらが上位概念であるのかという問題である。一般には、有効性の方が能率よりも上位概念とされているが、バーナードの場合は、能率の方が上位概念といわれている。本論文においては、この点には触れずに、バーナードの意味するところの能率のみを考察することにする。

(3) 神戸大学経営学研究室編、「経営大辞典」、p. 813より引用。

(4) Barnard, C. I., op. cit., pp. 19-21 (訳書20-22ページ参照)。

(5) Barnard, C. I., ibid., pp. 56-59 (訳書59-61ページ参照)。

(6) Barnard, C. I., ibid., pp. 56-59 (訳書59-61ページ参照)。

(7) Barnard, C. I., ibid., pp. 92-94 and pp. 240-257 (訳書96-98ページおよび250-257ページ参照)。

(8) バーナードは、組織を抽象的システムとして捉えている。そして彼は、『実体ではなくて、むしろ主として種々の関係によって特徴づけられるような無形のものを実用的な意味で取り扱わねばならぬときには、なんらかの具体的なものでそれを象徴するか、あるいは擬人化しなければならない。組織については、たいていの場合、通常おこなわれる唯一の実際的方法は、それに関係する人々によって「組織」という体系を象徴することである。(訳書 p77, 原書 p. 75)』と述べている。このことから組織には、個人的要因が含まれないことは明らかである。

(9) Barnard, C. I., op. cit. (訳書「日本語版への序文」35ページ)。ここにおいてバーナードはさらに「おそらく能率の『経済的』性格を承認しにくくしているのは、工学におけるこの語の用法が、上位とか相対的価値とかに関係のない純客観的測定に関係があると思われているからである。これは誤った考え方である。…中略…人間の用途に変えられないものは依然としてエネルギー不滅。物質不滅あるいはエネルギー・物質不滅の法則に従って保存されているのである。」と述べ

C. I. バーナードにおける能率

ている。したがって、バーナードは、工学的な意味での能率については否定していると考えられる。

- (10) Barnard, C. I., *ibid.*, pp. 44 (訳書45ページ)。バーナードは、能率の説明を行うときには、この引用箇所に限らず限界的貢献者という言葉こそ用いていないが、必ずこの限界的貢献者の例を用いて説明している。このことから彼の考える能率は、限界的貢献者によって決定されるということがわかる。
- (11) Barnard, C. I., *ibid.*, p. 255 (訳書267ページ)。
- (12) Barnard, C. I., *ibid.*, p. 20 (訳書20-21ページ)。
- (13) Barnard, C. I., *ibid.*, p. 57 (訳書59ページ)。
- (14) Barnard, C. I., *ibid.*, pp. 57-58 (訳書59-60ページ参照)。また「かかる観点からすると、協働の過程は、ただ交換の過程すなわち分配の過程にすぎないともいえる。しかし多くの重要な協働システムは、具体的な目的の達成を通して獲られる生産に依存している。」とも述べている。したがって、生産とその分配という2つの要素が含まれることになる。
- (15) Barnard, C. I., *ibid.*, p. 59 (訳書61ページ)。
- (16) 部分の能率とは、協働の能率における交換にあたり、全体の創造的な経済とは生産にあたる。このことは記述から明かである。
- (17) Barnard, C. I., *op. cit.*, p. 65-66 (訳書68ページ)。
- (18) Barnard, C. I., *ibid.*, p. 73 (訳書75ページ)。
- (19) バーナードは、組織を抽象システムとしたが、それを実用的な意味で取り扱うときには、それに関係する人々によって「組織」というシステムを象徴すること（擬人化すること）が必要であるとしている。
- (20) Barnard, C. I., *op. cit.*, p. 253 (訳書264ページ)。
- (21) Barnard, C. I., *ibid.*, p. 253 (訳書264ページ)。
- (22) Barnard, C. I., *ibid.*, p. 253 (訳書265ページ)。
- (23) Barnard, C. I., *ibid.*, p. 254 (訳書265ページ)。
- (24) Barnard, C. I., *ibid.*, p. 254 (訳書265ページ)。
- (25) Barnard, C. I., *ibid.*, p. 256 (訳書264ページ)。
- (26) バーナードは、「組織は協働的な人間活動のシステムであって、その機能は、(1)効用の創造、(2)効用の変形、(3)効用の交換である。」と述べている。この3つの機能をインプット・スループット・アウトプットというプロセスとして捉えることは可能であると考えられる。すなわち、インプット、アウトプット部分における交換、スループット部分における創造と変形である。
- (27) Burrell, G., and Morgan, G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, 1979. (鎌田伸一、金井一頼、野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム』千倉書房、昭和61年、p. 78)。
- (28) ここでいう経済人仮説の否定とは、管理人に対する経済人だけでなく、社会人に対する経済人、という2つの意味での経済人の否定である。
- (29) 個人は、協働システムにおいては含まれるが、組織においてはその活動や諸力が含まれるのみである。